

**CONFIGURAÇÃO DA GESTÃO DE TALENTOS NO ESPORTE BRASILEIRO:
evidências das modalidades olímpicas e paraolímpicas de Judô e Natação**

LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

CONFIGURAÇÃO DA GESTÃO DE TALENTOS NO ESPORTE BRASILEIRO: evidências das modalidades olímpicas e paraolímpicas de Judô e Natação

INTRODUÇÃO

A gestão de talentos é amplamente reconhecida como uma estratégia de gestão de pessoas para garantir que as organizações disponham das pessoas certas, com as habilidades adequadas, nos momentos e funções certos (Schinnenburg & Böhmer, 2025). A gestão de talentos se baseia em três dimensões fundamentais denominadas de descoberta, desenvolvimento e a manutenção de talentos, promovendo a integração e coordenação de esforços para atender às demandas organizacionais de longo prazo. Além disso, é destacado que a eficácia dessa gestão requer uma análise clara da lacuna entre a situação atual e a desejada, bem como a implementação de programas abrangentes que alinhem as necessidades organizacionais à estratégia de negócios (Thakurta, 2025; Tyskbo, 2025). No contexto esportivo, essa prática ganha ainda mais relevância devido à visibilidade dos resultados e ao impacto direto na reputação das organizações e de seus atletas.

Como referência da importância das marcas e atletas, na NBA (Associação Nacional de Basketball dos Estados Unidos), a história relata que marcas como Converse e Adidas ousaram investir no atleta Michael Jordan, através de seu agente David Falk, mas perderam para a Nike. Seu investimento resultou no lançamento da linha de tênis "Air Jordan" e no pagamento de *royalties*, transformando Jordan em um "hombre-anúncio". "A expectativa da Nike quando assinamos era, no final do quarto ano, vender US\$ 3 milhões em Air Jordans e em um ano, vendemos US\$ 126 milhões", disse Falk (ESPN, 2024). Depois deste reconhecimento outras marcas, como Coca-Cola, Gatorade e McDonald's, associaram seus produtos ao seu talento (Simmers et al., 2009). No caso do ícone norte-americano Michael Jordan, sua projeção resultou de uma cultura esportiva que favorece a ampliação da visibilidade ao longo de toda a carreira do atleta.

A gestão esportiva começou na década de 1960 nos EUA e ganhou destaque com a criação de programas acadêmicos voltados a atender as demandas do esporte profissional e universitário, priorizando dirigentes com formação adequada para impulsionar melhorias organizacionais e o desenvolvimento econômico do setor. Com o tempo, esses programas se consolidaram globalmente, integrando conteúdos de áreas como economia, marketing, comunicação e legislação ao contexto esportivo (Kang et al., 2025; Richelieu et al., 2021). No Brasil, a formação em gestão esportiva surgiu na década de 1970, mas ainda apresenta diferenças em relação a países como os EUA e os da Europa, especialmente nos currículos (Zanatta et al., 2022).

As organizações esportivas brasileiras possuem hierarquia estatutária e funções similares às de empresas comuns. O esporte brasileiro apresenta particularidades que tornam a gestão de talentos ainda mais complexa. Desigualdades estruturais, limitações de recursos e desafios de inclusão são fatores que influenciam diretamente a capacidade de atrair e reter talentos. Existem inúmeras modalidades esportivas que se destacam de acordo com sua tradição de resultados positivos, o que pode auxiliar no aumento de adeptos ou simpatizantes. Esse aumento, conseqüentemente, torna-se um produto comercial e midiático mais atrativo para canais de comunicação ou até mesmo para empresas patrocinadoras.

Esses desafios são amplificados em modalidades como o esporte paraolímpico, que compete em desigualdade de exposição com as modalidades olímpicas, as quais

possuem maior visibilidade e melhores estruturas comerciais. A infraestrutura para o esporte olímpico não requer adaptações específicas, está mais presente em grande quantidade e, estruturalmente, é mais reconhecida pelo público e pelas mídias.

Dentre essas modalidades, judô e a natação se destacam historicamente como duas das maiores potências esportivas do Brasil em competições olímpicas. O judô brasileiro é uma referência mundial, acumulando medalhas desde a década de 1970, com nomes icônicos como Aurélio Miguel, Sarah Menezes e Rafaela Silva, que colocaram o Brasil no topo do pódio em edições consecutivas dos Jogos Olímpicos (Folha de S.Paulo, 2024). Essa tradição resulta de um sistema robusto de formação de atletas, infraestrutura técnica e apoio governamental e privado. De maneira semelhante, a natação brasileira tem sido um dos principais expoentes do país no cenário olímpico, com atletas como Cesar Cielo, que conquistou o ouro em Pequim 2008, e outros nomes de peso como Gustavo Borges e Thiago Pereira, que somaram diversas medalhas ao longo de suas carreiras. A modalidade destaca-se pela excelência técnica, programas de alto rendimento e pela capacidade de revelar novos talentos em competições nacionais e internacionais. Clubes como o Esporte Clube Pinheiros, em São Paulo, adotam estratégias sólidas para captar e formar talentos. Por outro lado, organizações menores, especialmente em regiões menos favorecidas, enfrentam dificuldades devido à falta de recursos financeiros e apoio governamental. Essas disparidades refletem a necessidade de políticas públicas mais efetivas e investimentos que promovam maior equidade no acesso a oportunidades no esporte. Além disso há uma escassez de pesquisas sobre gestão de talentos no contexto esportivo brasileiro, que se traduz em uma lacuna teórica ainda não satisfatoriamente endereçada (Hassan et al., 2022; Maqueira et al., 2019; Richelieu et al., 2021; Simmers et al., 2009).

Diante da escassez de um modelo de gestão de talentos esportivo, destaca-se o de Hassan et al. (2022), que organiza as práticas de gestão em três etapas principais tais como atração, desenvolvimento e retenção de atletas, que foram desenvolvidos em um contexto de país de economia emergente e que serviu de referência principal para esta pesquisa. Esse modelo, fundamentado nas teorias da Troca Social e do Capital Humano, propõe uma abordagem integrada e adaptável, capaz de atender às especificidades culturais e organizacionais diversos. Diante disso, este artigo teve como objetivo analisar como se configura a gestão de talentos no contexto esportivo brasileiro, considerando as peculiaridades locais e os desafios enfrentados por atletas olímpicos e paraolímpicos e gestores. Além disso, buscou-se explorar como práticas de gestão podem ser adaptadas para promover maior inclusão e sustentabilidade no esporte nacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de gestão de talentos baseia-se na identificação de indivíduos com habilidades excepcionais e no desenvolvimento de estratégias para maximizar seu potencial (Gagné, 2004). No esporte, essa prática assume características específicas, uma vez que o desempenho está diretamente relacionado a resultados tangíveis, como medalhas e recordes. A literatura destaca a importância de políticas que integrem aspectos técnicos e comportamentais, garantindo não apenas a performance, mas também a longevidade dos atletas em suas carreiras (Feldhusen, 2004). Um estudo bibliométrico realizado por Parra-Martinez e Wai (2023), com 2502 documentos publicados nos últimos 80 anos, identificou que as áreas de gestão do esporte e ciência do esporte correspondem a aproximadamente 20% das publicações analisadas, ocupando uma posição entre as três maiores áreas, sendo superadas pelas áreas de gestão, negócios e liderança (37%), e educação e psicologia (23%).

A gestão de talentos esportivos envolve múltiplas dimensões, incluindo treinamento técnico, suporte psicológico e social (Di Prima et al., 2024; Fernandes et al., 2023; Jooss et al., 2024; Thakurta, 2025; Vecchi et al., 2021). Pesquisas mostram que a motivação intrínseca de atletas é influenciada pelo apoio oferecido por treinadores, familiares e organizações (Miles et al., 2024; Ryan & Deci, 2017). Dessa forma, ambientes que incentivam o desenvolvimento integral dos atletas contribuem para o desempenho desses indivíduos. No Brasil, a gestão de talentos esportivos enfrenta desafios significativos. A falta de infraestrutura adequada, as disparidades regionais e as limitações de financiamento são alguns dos fatores que dificultam a implementação de práticas eficazes. Além disso, a inclusão de atletas paraolímpicos requer políticas específicas que levem em conta as necessidades particulares dessa população.

O modelo de Hassan et al. (2022) oferece uma abordagem estruturada e dinâmica para a gestão de talentos, baseada em três pilares principais, que são atração, desenvolvimento e retenção: i) a atração inclui estratégias de recrutamento que consideram não apenas as habilidades técnicas, mas também fatores culturais e comportamentais e a reputação organizacional é apontada como um fator crítico para o sucesso dessa etapa; ii) o desenvolvimento envolve a criação de programas de treinamento que combinem o desenvolvimento de hard skills e soft skills, além de investimentos em infraestrutura e suporte psicológico; iii) a retenção enfatiza a importância de políticas de incentivo e reconhecimento, além de estratégias que promovam o engajamento e a lealdade dos talentos à organização.

Este modelo é fundamentado nas teorias da Troca Social e do Capital Humano. A Teoria da Troca Social (Cropanzano et al., 2017; Löffert & Diehl, 2023) propõe que as relações interpessoais e organizacionais se baseiam em um equilíbrio de trocas e reciprocidade. Por sua vez, a Teoria do Capital Humano (BECKER, 1962) enfatiza a importância do investimento nas habilidades e competências dos indivíduos para o desenvolvimento organizacional. Hassan et al. (2022) buscaram identificar os desafios específicos enfrentados pelas organizações esportivas, com foco no Nepal, um país asiático que faz fronteira ao norte com a China e ao sul com a Índia. Entre os esportes mais populares no país estão o voleibol, considerado o esporte nacional, o futebol, que ganhou popularidade após a vitória sobre a Índia no Campeonato do Sul da Ásia, e o críquete, que completou 40 anos em 2016. Esse modelo foi aplicado à alta gestão e aos atletas da Everest Premier League (EPL), com o objetivo de explorar a gestão de talentos no críquete, um esporte coletivo que possui características semelhantes ao beisebol (esporte predominante nos EUA, Japão e Cuba) e ao softbol.

A República Democrática Federal do Nepal é um país de economia emergente, com grande potencial para investimentos no setor de turismo. Desde 2014, a Everest Premier League (EPL) organiza seus campeonatos anuais em Kathmandu, a capital do Nepal. Com o objetivo de desenvolver o modelo emergente de gestão de talentos esportivos mencionado, foram aplicados questionários semiestruturados tanto a atletas quanto à alta direção da EPL, abrangendo o chefe de marketing/operações, proprietários de franquias e treinadores (Hassan et al., 2022).

Detalhamento do Modelo Emergente de gestão de talentos

Hassan et al. (2022) propuseram o Modelo Emergente de Gestão de Talentos, sintetizando as perspectivas de dois grupos principais: i) Atletas domésticos ou nacionalizados que são originários do país-sede da competição e ii) Atletas estrangeiros que participaram de até duas temporadas do campeonato EPL e não são originários do

país-sede. Para analisar as especificidades de cada grupo, Hassan et al. (2022) fundamentam-se na Teoria da Troca Social, que oferece o suporte teórico necessário para compreender as dinâmicas de interação entre os atletas. A intersecção horizontal do modelo destaca os grupos separadamente: atletas domésticos acima e estrangeiros, ambos analisados em três etapas—atração, desenvolvimento e retenção—da Teoria de Gestão de Talentos. A exclusão da etapa de identificação é justificada pelo vasto conhecimento dos dirigentes de críquete e seus relacionamentos interpessoais, permitindo a rápida identificação de talentos emergentes. Essa adaptação simplifica a implementação do modelo emergente, permitindo um foco mais direto nas etapas de atração, desenvolvimento e retenção (Maqueira et al., 2019).

Atração:

Profissionais nacionais buscam consolidar suas carreiras, sendo atraídos por torneios de prestígio como a EPL, que valorizam sua imagem pública e oferecem oportunidades de crescimento financeiro. Por sua vez, profissionais estrangeiros, em estágio já consolidado, são motivados pelo engajamento voluntário, pela busca de aprendizado intercultural e pelo desenvolvimento de competências de liderança.

Desenvolvimento:

Os profissionais domésticos concentram-se no aprimoramento de habilidades técnicas por meio da interação direta com atletas experientes. Já os estrangeiros priorizam o desenvolvimento de competências interpessoais, como liderança e capacidade de adaptação, contribuindo para a troca de conhecimento e o fortalecimento do trabalho em equipe.

Retenção:

Os profissionais nacionais visam estabilidade financeira, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento contínuo. Em contraste, profissionais estrangeiros não adotam estratégias de retenção a longo prazo, preferindo contratos de curta duração e transições para novas etapas profissionais fora do ambiente esportivo. Essas etapas refletem princípios da Teoria do Capital Humano, que destacam o valor do investimento contínuo em habilidades para o crescimento individual e organizacional. Os atletas domésticos constroem suas carreiras com base na visibilidade e estabilidade, enquanto os estrangeiros deixam legados e compartilham experiências que enriquecem a liga e suas equipes, que são caracterizadas por habilidades de hard skill ou soft skill. A Teoria da Troca Social destaca a importância das relações interpessoais no desenvolvimento das habilidades de uma equipe por meio de laços afetivos, pertencimento e ajuda mútua como fatores determinantes para o sucesso organizacional.

Cropanzano et al. (2017) descrevem a reciprocidade que aparece nesse modelo em três formas: i) Transacional em termos de trocas independentes, como apoio financeiro em troca de desempenho; ii) Crença popular em forma de expectativa de retorno positivo ou negativo com base em ações anteriores; iii) Norma moral como conformidade a padrões culturais e morais.

Esses princípios orientam as interações no modelo emergente, promovendo colaboração e engajamento entre atletas e organizações esportivas. Esses conceitos se aplicam diretamente ao modelo emergente de Hassan et al. (2022), alinhando-se às necessidades das organizações esportivas para atrair, desenvolver e reter talentos.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, apropriada para investigar fenômenos complexos e situados, como a gestão de talentos no esporte brasileiro (Creswell, 2024). Esse tipo de pesquisa é valioso para compreender as perspectivas dos participantes e os contextos em que estão inseridos, neste caso, atletas e gestores envolvidos nas etapas de identificação, desenvolvimento e retenção de talentos. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma análise aprofundada das experiências individuais e coletivas (Lincoln & Denzin, 2007), com base em um desenho exploratório adequado a um campo ainda pouco investigado no Brasil, especialmente à luz do modelo de Hassan et al. (2022).

Participantes

Os participantes foram selecionados por meio de amostragem intencional, também conhecida como amostragem por critério. Esta técnica foi escolhida por permitir a seleção de indivíduos que possuem experiência e conhecimento relevantes ao tema em estudo. No total, foram entrevistados 24 participantes, divididos em:

- Gestores (9 participantes): Representantes de clubes, federações e instituições esportivas, com experiência em gestão de atletas e desenvolvimento de programas de talentos.
- Atletas Olímpicos (9 participantes): Profissionais de modalidades tradicionais como judô e natação, com experiência em competições nacionais e internacionais.
- Atletas Paraolímpicos (6 participantes): Atletas de modalidades como náutica e atletismo, com histórico de participação em jogos regionais e olímpicos.

A diversidade dos participantes foi fundamental para capturar a complexidade da gestão de talentos em diferentes modalidades e contextos sociais. Segundo Flick (2015), a variação intencional dos perfis é essencial para assegurar a abrangência dos dados coletados.

Instrumentos de coleta de dados e técnica de análise

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, um instrumento amplamente utilizado em pesquisas qualitativas por permitir flexibilidade e profundidade na exploração dos temas (Brinkmann & Kvale, 2005). As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos e foram conduzidas presencialmente ou remotamente, utilizando plataformas de videoconferência que auxiliou quando existiu limitação de tempo e logística de deslocamento de ambas as partes.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base no modelo de Hassan et al. (2022) e contemplou três temas norteadores principais: a atração de talentos, que abrange critérios de seleção, reputação organizacional e os desafios relacionados à identificação de atletas promissores; o desenvolvimento de talentos, envolvendo o suporte oferecido, a infraestrutura disponível, o treinamento técnico e o acompanhamento multidisciplinar; e, por fim, a retenção de talentos, que trata das políticas de incentivo, dos contratos, do reconhecimento e das relações estabelecidas entre atletas e organizações. As entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes e posteriormente transcritas na íntegra. A gravação permitiu maior fidelidade na análise dos discursos e assegurou a integridade dos dados. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo (Abeysekera, 2010; Tharenou et al., 2007). O conteúdo coletado foi analisado utilizando o software

ATLAS.TI, versão 23, que oferece suporte à pesquisa qualitativa. As entrevistas, transcritas a partir de um roteiro semiestruturado aplicado a entrevistados selecionados por conveniência, seguiram rigorosamente os processos de codificação e análise dos dados, além da identificação e validação das categorias (Abeysekera, 2010). A referida pesquisa foi aprovada em Comitê de Ética em pesquisa e o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) disponibilizado a todos os entrevistados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os entrevistados apresentaram perfis diversos em termos de idade, escolaridade e experiência profissional. A faixa etária predominante foi entre 25 e 45 anos, refletindo uma população ativa no contexto esportivo. A maioria dos entrevistados possuía formação superior em Educação Física, enquanto entre os atletas havia uma maior heterogeneidade em relação ao nível de escolaridade, destacando-se uma limitação na educação formal em função da dedicação integral à prática esportiva. Atletas paraolímpicos relataram barreiras adicionais, como acesso limitado à educação básica em suas regiões de origem. Em termos de localização geográfica, a maioria dos participantes residia no eixo Sul-Sudeste, refletindo a concentração histórica de recursos e infraestrutura esportiva nessas regiões. Esse dado reforça as disparidades regionais presentes no Brasil e o impacto direto na captação e desenvolvimento de talentos.

Atração de talentos

A atração de talentos foi identificada como uma das etapas mais críticas no processo de gestão de talentos. Organizações com reputação consolidada, como grandes clubes e instituições acadêmicas, demonstraram maior facilidade na captação de atletas promissores. A "marca forte" dessas organizações foi apontada como um diferencial competitivo significativo. Por outro lado, clubes menores e regiões periféricas relataram dificuldades, muitas vezes limitando-se à identificação de talentos em nível local devido à falta de visibilidade e recursos.

Os entrevistados também destacaram a importância de redes de relacionamento e parcerias com escolas e academias locais. Em contrapartida, atletas relataram que, em muitos casos, a seleção baseia-se mais em condições econômicas e contatos pessoais do que no talento propriamente dito. Isso reforça a necessidade de políticas inclusivas e programas de base estruturados, que ofereçam igualdade de oportunidades.

Desenvolvimento de Talentos

O desenvolvimento de talentos revelou-se um processo multifacetado, influenciado por fatores como infraestrutura, suporte técnico e acompanhamento multidisciplinar. Atletas que participaram de clubes com equipes de suporte, incluindo treinadores, fisioterapeutas, nutricionistas e psicólogos, relataram um desenvolvimento mais efetivo, tanto em habilidades técnicas quanto em competências comportamentais.

Contudo, atletas paraolímpicos enfrentaram desafios adicionais, como a falta de adaptação dos equipamentos e a ausência de profissionais capacitados para trabalhar com suas especificidades. Relatos indicaram que muitos programas ainda são orientados para atletas convencionais, deixando os paraolímpicos à margem do desenvolvimento adequado.

Além disso, gestores ressaltaram a importância de investimentos em infraestrutura, incluindo espaços de treinamento de alta performance. A falta de incentivos governamentais para a modernização das instalações foi apontada como um obstáculo significativo no desenvolvimento de atletas de elite.

Retenção de Talentos

A retenção de talentos foi identificada como um desafio complexo, influenciado por fatores financeiros, emocionais e organizacionais. Atletas destacaram a importância de incentivos financeiros e estabilidade contratual como fatores decisivos para sua permanência em clubes e organizações esportivas. Porém, muitos relataram condições precárias de contrato, especialmente em modalidades de menor visibilidade.

Além disso, gestores enfatizaram que a retenção está diretamente relacionada ao engajamento e às relações construídas entre atletas e organizações. Programas de reconhecimento e incentivo, como prêmios de desempenho e suporte para a transição de carreira, foram mencionados como boas práticas que contribuem para a retenção de talentos.

Achados de gestão de talento esportivo no contexto brasileiro

Os achados de gestão de talento no contexto brasileiro evidenciaram novas perspectivas relacionadas aos três pilares do modelo de Hassan et al. (2022) denominados de atração, desenvolvimento e retenção de talentos esportivos. As falas dos entrevistados trazem à tona elementos específicos da realidade brasileira que diferenciam a aplicação do modelo.

Atração

A atração de talentos no Brasil se caracteriza por uma forte dependência de clubes de maior visibilidade e recursos. A busca por atletas ainda se concentra em regiões desenvolvidas economicamente, deixando outras áreas do país com menor representação. Nos esportes de judô e natação olímpico e paraolímpico constatou-se que a natação é predominantemente da capital de São Paulo e alguns destaques do interior do Estado. Os principais clubes estão no eixo Sudeste do Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais) que são reconhecidos pela marca e pelo histórico de grandes conquistas. Na modalidade de judô, tanto olímpico quanto paraolímpico, São Paulo se destaca como o maior representante do país, abrigando o maior clube medalhista olímpico, que serve como sede para os atletas de judô, e, no judô paraolímpico, a seleção brasileira também treina na capital.

"Os olheiros são sempre os mesmos e estão nos mesmos lugares, nos grandes centros. No interior, muitas vezes tem talento, mas ninguém vê." – Técnico entrevistado.

"Não posso reclamar que o Clube me proporcionou até o meu primeiro salário de judô, foi em 95 de 50 BRL, como salário, que era um dinheiro. Hoje eu posso falar que era dinheiro para caramba, se fazia muita coisa com os 50 BRL naquela época". Ex-Atleta entrevistado.

Desenvolvimento

O desenvolvimento de talentos enfrenta desafios relacionados à infraestrutura e à falta de suporte multidisciplinar. Clubes com mais recursos conseguem oferecer treinamentos avançados e suporte em fisioterapia, psicologia e nutrição, enquanto atletas de clubes menores carecem dessas condições. Um destaque promissor foi a importância para muitos atletas do apoio familiar e proximidade geográfica deles, que ajudam na sua motivação e desempenho, contribuindo para o sucesso a longo prazo.

"Quando você tem um fisioterapeuta e um nutricionista junto com o atleta, o resultado aparece. O problema é que só os grandes clubes conseguem pagar isso." – Gestor entrevistado.

"Fui para os Estados Unidos em 91 e fiz um ciclo nos Estados Unidos já pré faculdade. Fui Campeão panamericano ali naquela época em Cuba. Na sequência, eu fui para Michigan e ganhei, minha primeira medalha em olimpica 92." – Ex- Atleta entrevistado.

Retenção

A retenção de talentos no Brasil é um desafio crítico devido à falta de estabilidade financeira. Muitos atletas abandonam suas carreiras por falta de incentivos ou condições dignas para continuar competindo. Estas características são atreladas predominantemente às organizações públicas, que têm dificuldade em manter atletas de alto rendimento por não conseguir recursos para oferecer boas remunerações e infraestrutura, resultando em uma perda de talentos para o setor privado. Uma característica que favoreceu alguns atletas foi resultado de um vínculo emocional e estar motivado pelo ambiente proporcionado pela organização.

"Eu parei de competir porque precisava trabalhar para ajudar em casa. Sem bolsa ou patrocínio, é muito difícil continuar." – Ex-atleta entrevistado.

"Você ter um grande atleta, você ter um cara que seja expoente espelho para outros é tão importante que esse atleta esteja internamente (próximo), como ele também representa e traga essa Bandeira". Ex-atleta entrevistado.

Esses achados evidenciam tanto os avanços quanto os desafios enfrentados pela gestão de talentos no Brasil, reforçando a necessidade de políticas e práticas que atendam às especificidades do contexto esportivo nacional.

Modelo proposto de Gestão de Talento Esportivo

Diante dos achados no contexto brasileiro, propõe-se um novo modelo de gestão de talentos esportivos, composto por quatro etapas, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Gestão de Talentos



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Hassan et al. (2021).

De cima para baixo, observa-se que a primeira etapa, denominada Atração (sem retenção), é representada por uma seta pontilhada contínua da esquerda para a direita,

indicando uma ação que deveria ser frequente e sem barreiras. A segunda etapa, também chamada “Atração” representa uma situação passível de descontinuidade devido a uma eventual barreira, o que remete à terceira etapa que é a “Retenção”. A “Retenção” representa a etapa de maior potencial de oposição à atração futura caso não seja atendida, devido às características singulares que sugerem valores percebidos mais elevados por alguns atletas ao longo de suas carreiras. Por fim, a quarta etapa segue uma linha contínua sem barreiras e é paralela às três etapas anteriores (1 - Atração sem retenção, 2 - Atração, 3 - Retenção), pois o atleta continua a se desenvolver nas habilidades de *hard skills* e *soft skills*. Todas as etapas respeitam os atributos previamente mencionados na Figura 3. Neste novo modelo, adota-se como matriz apenas o modelo de gestão de talento esportivo. Esse modelo incorpora as teorias anteriores, Trocas Sociais e Capital Humano, facilitando o entendimento. Na teoria das trocas sociais, é fundamental compreender as relações e os comportamentos nos três estágios seguintes (Cropanzano et al., 2017; Löffert & Diehl, 2023; Vu, 2022): i) Transacional como trocas independentes, como apoio financeiro em troca de desempenho; ii) Crença popular como expectativa de retorno positivo ou negativo com base em ações anteriores; iii) Norma moral como conformidade com padrões culturais e morais.

Essas relações podem ser aplicadas aos esportes coletivos, nos quais as conexões são mais numerosas, e aos esportes individuais, nos quais as conexões são menores, mas igualmente importantes, devido à sua valorização e reconhecimento no mercado esportivo. As motivações humanas e as relações sociais são complexas e difíceis de mensurar. Quando se contemplam cálculos de custo e benefício, sem considerar aspectos emocionais ou culturais, elas se tornam menos atraentes e relevantes no contexto do modelo principal de gestão de talento esportivo.

A Teoria do Capital Humano em sua essência propõe que através das habilidades, conhecimentos, experiências e competências dos indivíduos, o aprimoramento dessas habilidades contribui para o crescimento e desenvolvimento econômico. No esporte, essa contribuição também é clara, pois existe um intercâmbio entre as equipes das modalidades esportivas com uma determinada frequência, para que possam atingir estrategicamente seus objetivos individuais e coletivos. O aumento da produtividade e o valor desses atletas, no âmbito individual ou para a sociedade, é resultado de dois tipos de habilidades essenciais no ambiente de trabalho: i) *Hard skills* que são habilidades técnicas e específicas que podem ser ensinadas, aprendidas e mensuradas. No esporte, pode estar relacionada à treinabilidade, que sugere que o atleta (talento esportivo) mais experiente e com maiores números de resultados em alto rendimento tenha uma alta treinabilidade, dificultando os pequenos ajustes para seu desempenho, índices e records; ii) *Soft skills* que são habilidades interpessoais e comportamentais. No decorrer da carreira, envolvem aspectos de como interagir com outras pessoas e lidar com situações. Essas habilidades não técnicas para os atletas de alto rendimento são fundamentais, pois despertam a habilidade de melhorar a comunicação eficaz, o espírito e o trabalho em equipe, empatia, criatividade, adaptabilidade para resolução de problemas e liderança. Capacidades essas que estão relacionadas aos conhecimentos cognitivos e emocionais. Ambas as habilidades foram incorporadas neste novo modelo de gestão de talento esportivo, pois é compreendido que, na fase de desenvolvimento que é um estágio frequente e intermitente, os atletas, para terem sucesso profissional, necessitam tanto das competências técnicas de *hard skills* quanto das competências de *soft skills*. Essas habilidades não técnicas devem ser constantemente desenvolvidas, de acordo com a carreira do atleta, sugerindo que ambas são adquiridas simultaneamente, mas em uma equação diferente de acordo com sua experiência nos treinamentos, nas competições, nas equipes e organizações que

representaram e com o valor, reconhecimento ou exposição atribuído pelo mercado (Ferreira et al., 2023).

A gestão de talentos nas organizações esportivas brasileiras

Nesta subseção, apresentam-se os dados referentes ao confronto das organizações privadas e públicas. Verificou-se que o Clube Pinheiros atende às três categorias do modelo emergente de Hassan *et al.* (2022) de gestão de talentos esportivos (atração, desenvolvimento e retenção), enquanto a Federação Aquática Paulista atende a apenas duas categorias desse modelo que são a atração e o desenvolvimento.

No Clube Pinheiros, a categoria de gestão de talentos esportivos/atração está pautada nos códigos relacionados à disponibilidade de recursos financeiros para a formação e/ou contratação de talentos esportivos, bem como a uma marca forte e reconhecida no mercado esportivo das modalidades estudadas (judô e natação), transmitindo maior credibilidade e conduzindo a melhores resultados nas competições. Já na Federação Aquática Paulista, a categoria de gestão de talentos esportivos/atração é promovida por meio de competições oficiais, servindo como um instrumento mediador de propaganda para o mercado esportivo, tornando-o profícuo e atrativo. Todos os atletas necessitam passar por competições oficiais e, na ordem cronológica das competições, o Clube Pinheiros deve estar filiado à Federação Aquática Paulista como primeiro rito para demais competições nacionais ou internacionais. Portanto, todos os clubes necessitam estar filiados às suas respectivas federações esportivas de cada modalidade para coexistir dentro do sistema hierárquico das competições oficiais de cada estado.

Na categoria de gestão de talentos esportivos/desenvolvimento, o Clube Pinheiros ainda predomina com recursos financeiros, além de oferecer outros benefícios, como o auxílio de uma equipe multidisciplinar especializada e o controle estatístico com métricas obtidas durante a permanência dos atletas no clube. Enquanto isso, na Federação Aquática Paulista, que promove competições oficiais e registra os resultados ordenadamente, validando-os para demais competições nacionais, a gestão de talentos esportivos/desenvolvimento se restringe ao controle e divulgação dos resultados competitivos, sendo apenas um instrumento oficial e regulatório que não exerce influência representativa no desenvolvimento de capacidades ou habilidades dos atletas. Com isso pode-se categorizar a Federação Aquática Paulista como um órgão regulador, promotor e mediador de atletas.

Na Federação Aquática Paulista, não foi constatado o item de gestão de talentos esportivos/retenção, por não ser uma organização fim, mas apenas uma mediadora que organiza e promove seus afiliados. No Clube Pinheiros, que tem uma organização financeira adequada, são oferecidos melhores salários e incentivos pessoais, bem como o reconhecimento dos atletas, tornando-o um clube mais atrativo e seguro para reter atletas. Tanto a Federação quanto o Clube podem ter patrocínios esportivos, mas, segundo as entrevistas com os gestores, ambos são mantidos principalmente por seus filiados/associados como principal recurso financeiro. Dessa forma, os impactos causados pela ausência de um ou mais patrocinadores são mitigados.

Quando o estudo confronta o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa de São Paulo, uma organização pública, e o Clube Pinheiros, uma organização privada, verifica-se a semelhança de ambos em termos de marca forte e instalações adequadas para suportar atletas de todas as categorias das duas modalidades estudadas. Esses são atributos convidativos na categoria de gestão de talentos esportivos/atração. A principal diferença entre as duas organizações reside nos recursos financeiros e benefícios pessoais oferecidos aos atletas. O Clube Pinheiros dispõe de capital financeiro para remunerar e atrair atletas de forma segura, enquanto o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa

não oferece remuneração, obrigando os atletas a buscarem benefícios oferecidos por leis estaduais ou federais.

Na categoria de gestão de talentos esportivos/desenvolvimento, ambas as organizações acompanham os atletas e promovem seu desenvolvimento. No entanto, no Clube Pinheiros, as equipes multidisciplinares são mais completas, oferecendo auxílio em todas as áreas para melhor formação e desenvolvimento dos atletas de alto rendimento. Tanto o clube privado quanto o público promovem o acesso às competições, o que auxilia no processo de formação.

Foi descartada a comparação da Federação Aquática Paulista com o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa de São Paulo porque a Federação tem como objeto de sua existência apenas a regulação, mediação e promoção dos atletas, podendo ser caracterizada como uma atividade meio. Por outro lado, o Centro Olímpico, diferentemente, atua como uma atividade fim e foi descrito com suas semelhanças à organização privada do Clube Pinheiros. Portanto, no confronto entre o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa e o Clube Pinheiros, na categoria de gestão de talentos esportivos/retenção, a diferença está na estabilidade financeira necessária para que os atletas de alto rendimento possam viver integral ou parcialmente do seu ofício. Essa estabilidade não é suportada pelo poder público, mas é garantida pelas organizações privadas.

Tendo em vista apenas as organizações brasileiras esportivas e suas configurações, a relação com o modelo emergente de Hassan *et al.* (2022) foi contemplada nas três categorias de gestão de talento esportivo (atração, desenvolvimento e retenção), mas vale destacar que no contexto brasileiro foram identificados novos achados que estão presentes em todas as categorias. Na categoria de gestão de talento esportivo/atração, os valores associados à marca e à condição de trabalho de uma organização mais estruturada financeiramente e com instalações adequadas para treinamento das duas modalidades de judô e natação são favoráveis e auxiliam a promoção desses atletas olímpicos e paraolímpicos. Por outro lado, todos os atletas têm um ciclo de vida útil (tempo de carreira como atleta de alto desempenho) dentro da modalidade e a visibilidade e reconhecimento do atleta como um produto é maior para os olímpicos do que para os paraolímpicos. Sendo assim, as organizações brasileiras estão mais propensas a oferecer melhores estruturas voltadas aos atletas olímpicos, deixando os paraolímpicos como um segundo produto ou nem os tendo como opção para absorver como membro de suas organizações. No caso da natação paraolímpica, isso foi mais presente devido às condições de adaptação desses atletas, e no caso do judô paraolímpico, que necessita de pequenos ajustes, isso não foi tão determinante. Durante a permanência desses atletas nas organizações, o estado psicológico de desmotivação e a desvalorização podem estar latentes, denotando que essa categoria de atração é constante e presente, possibilitando que o atleta não performe diante de seus desafios, ou seja, atraído por outra organização, contrapondo-se à categoria de gestão de talentos/retenção.

Na categoria de gestão de talentos esportivos/desenvolvimento, a dinâmica é mais desafiadora, pois a permanência do atleta nessa fase é maior devido aos objetivos e metas dos campeonatos aos quais são determinados e suas cláusulas contratuais aos quais devem seguir. Os atletas olímpicos e paraolímpicos, quando estão adquirindo as habilidades técnicas de *Hard Skill*, estão no ciclo de vida útil de atleta em ascensão, como descrito no modelo de Hassan *et al.* (2022), que relata etapas rígidas do processo de formação de um atleta no contexto brasileiro. Para atletas já consolidados, a aquisição dessa habilidade foi contemplada concomitantemente com as habilidades comportamentais de *Soft Skill*, e podem estar propensos ao ciclo de vida útil mais madura na carreira. Ou seja, atletas já reconhecidos podem adquirir ambas as habilidades de acordo com o plano de treinamento

presente no modelo original ou com os novos achados que se relacionam com uma equipe multidisciplinar, que auxilia o desenvolvimento desses atletas principalmente nas dificuldades de lesões, retardando a sua aposentadoria precoce e auxiliando em um plano de carreira mais favorável.

As categorias de gestão de talentos esportivos, atração e desenvolvimento, apresentam correlação com a teoria da troca social, especificamente no que se refere à reciprocidade dentro do modelo transacional. Nessa perspectiva, o atleta demonstra plena sintonia ao estabelecer relações de troca de visibilidade e benefícios financeiros com as organizações. A reciprocidade como norma moral denota um engajamento, recompensando uma lealdade cultural e à equipe.

Por fim, na última categoria de gestão de talentos esportivos/retenção, não foi determinado o ciclo de vida útil desses atletas, mas foi diagnosticado que atletas olímpicos têm uma carreira menor que atletas paraolímpicos, e atletas olímpicos são recrutados mais precocemente que atletas paraolímpicos, que se iniciaram às vezes por acaso no esporte paraolímpico. Diante desse fato, no contexto brasileiro, os atletas que são mais bem remunerados, com um salário e incentivos pessoais, e estão mais motivados, inclinam-se a permanecer na organização de acordo com o modelo de Hassan *et al.* (2022). As novidades diante do modelo inicial envolvem questões relacionadas a apoio familiar, recompensa e reconhecimento, que são questões sentimentais ligadas à reciprocidade como crença pessoal abordada na teoria da troca social, que alinham as expectativas mútuas de esforço e apoio, onde o desempenho dos atletas é recompensado com treinamento de qualidade e apoio moral da organização e família.

Assim, esta pesquisa identificou correspondências e especificidades entre o modelo internacional de Hassan *et al.* (2022) e o contexto esportivo brasileiro nas três categorias da gestão de talentos: atração, desenvolvimento e retenção. Na atração, além dos elementos do modelo como reputação organizacional, infraestrutura e recursos financeiros (Hassan *et al.*, 2022; Maqueira *et al.*, 2019), emergiram novos achados no Brasil, como o uso de competições oficiais como vitrine para os atletas, o papel da infraestrutura adaptada no caso dos paraolímpicos e a motivação emocional associada ao reconhecimento e visibilidade. Em desenvolvimento, foram mantidos aspectos como programas de treinamento e monitoramento (Hassan *et al.*, 2022), mas com destaque para a atuação de equipes multidisciplinares, assistência psicológica e a integração com a família, essenciais ao progresso dos atletas no contexto brasileiro. Por fim, na retenção, além dos incentivos financeiros e ambiente organizacional positivo, previstos no modelo (Hassan *et al.*, 2022; Maqueira *et al.*, 2019), o estudo evidenciou a importância de fatores como apoio familiar, cultura de lealdade, adaptação para atletas com deficiência e suporte pós-carreira.

Desse modo, observa-se que na categoria de Atração, os itens relacionados a recursos financeiros, infraestrutura e treinamento estão alinhados ao modelo de Hassan *et al.* (2022). No entanto, novos achados que impactam positivamente a possível aquisição desses talentos foram identificados, como a participação em competições oficiais, que servem como uma vitrine importante de autopromoção. Além disso, melhores condições de trabalho para performar, como estrutura e treinamento adequados, são destacadas e, no caso dos atletas paraolímpicos, uma estrutura adaptada que atende às suas necessidades específicas. Também emergem questões psicológicas e comportamentais que despertam maior interesse por parte da organização.

Na categoria de Desenvolvimento, os programas de treinamento são aplicados com maior intensidade, e o monitoramento – citado no modelo de Hassan *et al.* (2022) e de forma mais genérica por Maqueira *et al.* (2019) – também se faz presente. No entanto, novos achados no contexto brasileiro ressaltam a importância de equipes multifuncionais

de profissionais ligados ao esporte, assim como a relevância de métricas atualizadas para monitorar rigorosamente o desempenho dos atletas (Kang et al., 2025). O acesso às competições e o desenvolvimento de habilidades de *Hard Skills* e *Soft Skills*, abordados inicialmente pelos autores Hassan *et al.* (2022) e Maqueira et al. (2019), também ganham destaque no contexto brasileiro. Além disso, destaca-se o foco na saúde mental dos atletas, um novo achado, com a assistência psicológica e motivacional sendo incorporada, bem como a integração familiar durante a carreira do atleta (Shao et al., 2022). Quanto mais próxima e presente a família, mais motivado tende a ser o atleta.

Para finalizar, na categoria de Retenção, observou-se que, no modelo de Hassan *et al.* (2022), há uma preocupação com o plano de carreira dos atletas para o período após a aposentadoria, mas isso foi limitado ao esporte coletivo, sugerindo que, em um ambiente de trabalho favorável, tal preocupação contribui para a permanência desses atletas nas organizações esportivas. No entanto, o modelo não aborda atletas com necessidades especiais nem o esporte individual. No contexto brasileiro, os novos achados nesta categoria de “Retenção” incluem os atletas paraolímpicos que destacaram a importância do apoio familiar, tornando-se um item forte e presente nessa relação, além do reconhecimento a longo prazo. Outro achado relevante são as características das estruturas físicas que atendam suas necessidades especiais, fundamentais para o treinamento e deslocamento. Além disso, esses atletas apontam a necessidade de orientação e formação para o pós-carreira, para que possam dar continuidade a seus projetos pessoais. Eles relatam que não são adequadamente informados ou preparados para pensar no futuro profissional após a aposentadoria.

Esses achados reforçam que embora o modelo internacional seja parcialmente aplicável ao contexto esportivo brasileiro, exigem-se adaptações que considerem suas particularidades sociais, estruturais e emocionais. Essas categorias ajudaram a compreender como a gestão de talentos esportivos é realizada no Brasil para atletas olímpicos e paraolímpicos, fornecendo uma base para melhorar as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talentos nas organizações esportivas. Não obstante, ainda existem desafios a serem superados, como a ausência de políticas públicas e a falta de investimentos financeiros em infraestrutura. Além disso, é crucial valorizar os profissionais e atletas, assim como criar uma educação e cultura esportiva que permita ao esporte se desenvolver e se tornar uma questão importante para a sociedade civil.

CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar como se configura a gestão de talentos nas organizações esportivas brasileiras. Para isso, a compreensão foi fundamentada por meio de entrevistas em um estudo exploratório com gestores e atletas que são ou foram considerados expoentes no Judô e na Natação, tanto olímpicos quanto paraolímpicos, além de outras participações em campeonatos internacionais.

A escolha deste tema foi motivada pela escassez de estudos no contexto brasileiro sobre gestão de talentos esportivos e suas características relevantes. Da revisão da literatura observou-se a existência do modelo emergente de Hassan *et al.* (2022), que é o modelo internacional mais atual de gestão de talentos esportivos em países emergentes e compreendia apenas uma liga esportiva (Cricket). Nesta pesquisa foram contempladas três instituições esportivas, tais como o Clube Pinheiros e a Federação Aquática Paulista de Natação como organizações privadas, e o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa da cidade de São Paulo como instituição pública.

Respondendo à pergunta de pesquisa que norteou este artigo, observou-se que o modelo de gestão de talentos esportivos brasileiro segue parcialmente o modelo de

Hassan *et al.* (2022). Esse modelo atende apenas aos atletas considerados talentos esportivos nacionais e uma organização esportiva privada, que foi a Federação Aquática Paulista. Observou-se também que há diferenças entre a gestão de talentos de atletas olímpicos e paraolímpicos no Brasil, em que os paraolímpicos tendem a ter menor exposição e condições mais precárias. Além disso, destacou-se a importância de uma equipe multidisciplinar e de apoio familiar para os atletas, bem como de um relacionamento dedicado para cooptar a reciprocidade dos atletas brasileiros sob a ótica da Teoria das Trocas Sociais. O plano de carreira foi uma sugestão positiva, mas sofre com a alternância entre as organizações às quais os atletas representam, sendo determinado a curto e médio prazo, o que prejudica a retenção.

Portanto, na visão dos gestores, a configuração de talento esportivo é contemplada nas três categorias de atração, desenvolvimento e retenção apenas na iniciativa privada das organizações esportivas. As federações promovem apenas os dois estágios iniciais (atração e desenvolvimento) e organizam eventos oficiais. Já as organizações públicas são fundamentais para a iniciação esportiva, atração e desenvolvimento. Contudo, quando o talento já está estabelecido, o setor público não consegue mantê-lo em seu portfólio.

Na visão dos atletas olímpicos, a gestão de talento esportivo é moldada pelos resultados obtidos no alto rendimento. Quando o atleta está em destaque na carreira, ele está sujeito a receber melhores e mais frequentes propostas. A categoria de atração torna-se constante e presente e, na de desenvolvimento, fatores como melhores ganhos financeiros, equipe de apoio multidisciplinar e proximidade e apoio familiar contribuem para seu desempenho. Esses elementos são essenciais para o estágio seguinte, a retenção, em que o atleta percebe que está na organização certa para seus objetivos. No entanto, não há equidade entre atletas olímpicos e paraolímpicos em termos de exposição da imagem, recebimento de benefícios e ganhos financeiros, sendo os paraolímpicos subdimensionados em comparação aos olímpicos. No contexto brasileiro, é comum que atletas paraolímpicos comecem a prática esportiva tardiamente, ingressando nas modalidades em idades mais avançadas do que seus pares olímpicos. Ainda assim, do mesmo modo que os atletas olímpicos, eles necessitam de estruturas adequadas e uma equipe multidisciplinar profissional.

REFERÊNCIAS

- Abeysekera, I. (2010). FINDINGS AND INTERPRETATION - CONTENT ANALYSIS. In *REPUTATION BUILDING, WEBSITE DISCLOSURE AND THE CASE OF INTELLECTUAL CAPITAL* (Vol. 21, pp. 59-62).
- Becker, G. (1962). INVESTMENT IN HUMAN-CAPITAL - A THEORETICAL-ANALYSIS. *JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY*, 70(5), 9-49. <https://doi.org/10.1086/258724>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2005). Confronting the ethics of qualitative research. *JOURNAL OF CONSTRUCTIVIST PSYCHOLOGY*, 18(2), 157-181. <https://doi.org/10.1080/10720530590914789>
- Creswell, J. (2024). My 35 Years in Mixed Methods Research. *JOURNAL OF MIXED METHODS RESEARCH*, 18, 203-215. <https://doi.org/10.1177/15586898241253892>
- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, A. (2017). SOCIAL EXCHANGE THEORY: A CRITICAL REVIEW WITH THEORETICAL REMEDIES. *ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>

- Di Prima, C., Hussain, W., & Ferraris, A. (2024). No more war (for talent): the impact of HR analytics on talent management activities. *MANAGEMENT DECISION*, 62(10), 3109-3131. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1198>
- Espn. (2024, dezembro 16). *NBA: Michael Jordan teve que ser convencido pelos pais a assinar com empresa de tênis que o ajudou a ser bilionário*. https://www.espn.com.br/nba/artigo/_/id/6917976/nba-michael-jordan-teve-que-ser-convencido-pelos-pais-a-assinar-com-empresa-de-tenis-que-o-ajudou-a-ser-bilionario
- Feldhusen, J. (2004). Transforming gifts into talent: the DMGT theoretical model - a response. *HIGH ABILITY STUDIES*, 15(2), 151-152. <https://doi.org/10.1080/1359813042000314709>
- Fernandes, C., Veiga, P. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2023). Global talent management during the COVID-19 pandemic? The Gods must be crazy! *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 9-19. <https://doi.org/10.1002/tie.22249>
- Ferreira, C., Robertson, J., & Pitt, L. (2023). Business (un)usual: Critical skills for the next normal. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 39-47. <https://doi.org/10.1002/tie.22276>
- Flick, U. (2015). Qualitative Inquiry 2.0 at 20? Developments, Trends, and Challenges for the Politics of Research. *QUALITATIVE INQUIRY*, 21(7), 599-608. <https://doi.org/10.1177/1077800415583296>
- Folha de S.Paulo. (2024, agosto 21). *Judô é o esporte que mais rendeu medalhas para o Brasil; veja lista*. <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2024/08/judo-e-o-esporte-que-mais-rendeu-medalhas-para-o-brasil-veja-lista.shtml>
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents:: the DMGT as a developmental theory. *HIGH ABILITY STUDIES*, 15(2), 119-147. <https://doi.org/10.1080/1359813042000314682>
- Hassan, Y., Pandey, J., Varkkey, B., Sethi, D., & Scullion, H. (2022). Understanding talent management for sports organizations-Evidence from an emerging country. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 33(11), 2192-2225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1971736>
- Jooss, S., Collings, D., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 63(1), 141-157. <https://doi.org/10.1002/hrm.22192>
- Kang, J., Lee, J., & Rhi, J. (2025). The comprehensive sport system: towards a normative framework. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORT POLICY AND POLITICS*. <https://doi.org/10.1080/19406940.2025.2521535>
- Lincoln, Y., & Denzin, N. (2007). Ho, Ng and Ho's review of the sage handbook of qualitative research: Response from Lincoln and denzin. *ASIAN JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY*, 10(4), 280-280. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2007.00238.x>
- Löffert, R. M., & Diehl, M. R. (2023). A psychological contract perspective to managing the employment relationship during the COVID-19 pandemic in the aviation industry [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 3023-3050. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2215387>
- Maqueira, J., Bruque, S., & Uhrin, A. (2019). Talent management: two pathways to glory? Lessons from the sports arena. *EMPLOYEE RELATIONS*, 41(1), 34-51. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0271>

- Miles, S., Ciannella, C., Ryan, R., & Deci, E. (2024). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective. *PHI DELTA KAPPAN*, 105(5), 7-7.
- Parra-Martinez, F., & Wai, J. (2023). Talent identification research: a bibliometric study from multidisciplinary and global perspectives. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 14, Article 1141159. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1141159>
- Richelieu, A., Lin, Y. C., & Leng, H. K. (2021). A Typology of Countries Using Place Branding Through Sport [Article]. *Journal of Global Sport Management*. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1972431>
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Schinnenburg, H., & Böhmer, N. (2025). Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge☆. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, 35(3), Article 101090. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101090>
- Shao, L. J., Guo, H., Yue, X. Y., & Zhang, Z. H. (2022). Psychological Contract, Self-Efficacy, Job Stress, and Turnover Intention: A View of Job Demand-Control-Support Model. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 868692. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.868692>
- Simmers, C., Damron-Martinez, D., & Haytko, D. (2009). Examining the Effectiveness of Athlete Celebrity Endorser Characteristics and Product Brand Type: The Endorser Sexpertise Continuum. *JOURNAL OF APPLIED SPORT MANAGEMENT*, 1(1), 52-+. https://doi.org/10.3883/v1i1_simmers
- Thakurta, R. (2025). A work system theory perspective on talent management and systems. *SYSTEMS RESEARCH AND BEHAVIORAL SCIENCE*, 42(3), 895-915. <https://doi.org/10.1002/sres.3007>
- Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Content analysis*.
- Tyskbo, D. (2025). Beyond performance and potential in talent management: exploring the impact of mobility on talent designation. *PERSONNEL REVIEW*, 54(4), 1081-1104. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2023-0783>
- Vecchi, A., Della Piana, B., Feola, R., & Crudele, C. (2021). Talent management processes and outcomes in a virtual organization. *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL*, 27(7), 1937-1965. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0227>
- Vu, T. V. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: the moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, 8(11), Article e11563. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11563>
- Zanatta, T. C., Freitas, D. M. D., Carelli, F. G., & Costa, I. T. D. (2022). O perfil do gestor esportivo brasileiro: Revisão sistemática da literatura. *Movimento*, 24, 291-304.